

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954.

Программу составил:
канд. экон. наук, доцент, доцент

А.С. Данилова

Рабочая программа рассмотрена и одобрена для использования в учебном процессе на заседании кафедры «Управление персоналом», протокол от «11» мая 2023 г. № 9.

Заведующий кафедрой, канд. техн. наук, доцент

В.О. Колмаков

1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	
1.1 Цель дисциплины	
1	формирование знаний, умений и навыков в области менеджмента организации, освоение студентами понятийного аппарата менеджмента, выработка целостного восприятия системы управления, освоение методов организационного проектирования и организационно – управленческого анализа, изучение приемов и методов управленческого воздействия, ознакомление с основными научными школами менеджмента и подходами к его изучению, в частности, понимание системно-ситуационного подхода (парадигмы)
1.2 Задачи дисциплины	
1	передача студентам теоретических основ и фундаментальных знаний в области управления организацией, изучение тенденций развития управления организацией, в России и за рубежом;
2	сформировать у обучающихся умения в области выбора методов и способов управления организацией для обеспечения эффективности её деятельности;
3	сформировать у обучающихся навыки обоснования и принятия управленческих решений организационных проблем с использованием современных приемов и средств.
1.3 Цель воспитания и задачи воспитательной работы в рамках дисциплины	
Профессионально-трудовое воспитание обучающихся	
Цель профессионально-трудового воспитания – формирование у обучающихся осознанной профессиональной ориентации, понимания общественного смысла труда и значимости его для себя лично, ответственного, сознательного и творческого отношения к будущей деятельности, профессиональной этики, способности предвидеть изменения, которые могут возникнуть в профессиональной деятельности, и умению работать в изменённых, вновь созданных условиях труда.	
Цель достигается по мере решения в единстве следующих задач:	
– формирование сознательного отношения к выбранной профессии;	
– воспитание чести, гордости, любви к профессии, сознательного отношения к профессиональному долгу, понимаемому как личная ответственность и обязанность;	
– формирование психологии профессионала;	
– формирование профессиональной культуры, этики профессионального общения;	
– формирование социальной компетентности и другие задачи, связанные с имиджем профессии и авторитетом транспортной отрасли	

2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	
2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося	
1	Б1.О.34 Общий курс железных дорог
2.2 Дисциплины и практики, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	
1	Б1.О.26 Маркетинг
2	Б1.О.33 Экономика организаций
3	Б1.О.31 Правовые основы ведения бизнеса
4	Б1.О.24 Корпоративные финансы
5	Б2.О.02(Н) Учебная - научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы)
6	Б1.О.09 Проектный менеджмент
7	Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты выпускной квалификационной работы
8	Б3.02(Д) Защита выпускной квалификационной работы

3 ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ		
Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
ОПК-4. Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие	ОПК-4.7 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Знать: понятия, свойства и основные характеристики управленческой деятельности и менеджмента; понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления; состав и характеристики основных подсистем и элементов системы управления; понятие и содержание целей, задач, функций и процессов менеджмента основные положения и закономерности

решения в профессиональной деятельности	мотивации трудовой деятельности; основные модели и методы организационно-управленческого анализа и организационного проектирования
	Уметь: осуществлять анализ управленческой ситуации для выявления и решения управленческих проблем; давать оценку эффективности системы менеджмента и обосновывать предложения по ее повышению; обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные
	Владеть: навыками подготовки и принятия управленческих решений; методиками построения организационно-управленческих моделей; средствами моделирования управленческой ситуации

4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Код	Наименование разделов, тем и видов работы	Очная форма				*Код индикатора достижения компетенции	
		Семестр	Часы				
			Лек	Пр	Лаб		СР
1.0	Раздел 1. Введение в менеджмент	1	8	8		10	ОПК-4.7
1.1	Менеджмент как система управления организацией.	1	2	2		2	ОПК-4.7
1.2	Ситуационные факторы менеджмента.	1	2	2		2	ОПК-4.7
1.3	Эволюция управленческой мысли.	1	2	2		4	ОПК-4.7
1.4	Изучение основных школ и подходов к изучению управленческой деятельности (менеджмента) .	1	2	2		2	ОПК-4.7
2.0	Раздел 2. Функции менеджмента.	1	14	14		16	ОПК-4.7
2.1	Функции менеджмента	1	2	2		4	ОПК-4.7
2.2	Планирование деятельности организации.	1	4	4		2	ОПК-4.7
2.3	Организационные структуры управления.	1	4	4		4	ОПК-4.7
2.4	Мотивация организационной деятельности.	1	2	2		4	ОПК-4.7
2.5	Контроль в системе управления организацией.	1	2	2		2	ОПК-4.7
3.0	Раздел 3. Интеграционные процессы	1	4	4		4	ОПК-4.7
3.1	Принятие и реализация управленческих решений.	1	2	2		2	ОПК-4.7
3.2	Организационные коммуникации.	1	2	2		2	ОПК-4.7
4.0	Раздел 4. Поведенческие аспекты менеджмента	1	4	4		4	ОПК-4.7
4.1	Поведенческие аспекты менеджмента.	1	2	2		2	ОПК-4.7
4.2	Руководство и лидерство.	1	2	2		2	ОПК-4.7
5.0	Раздел 5. Обеспечение эффективности менеджмента	1	4	4		6	ОПК-4.7
5.1	Методы управления.	1	2	2		2	ОПК-4.7
5.2	Обеспечение эффективности менеджмента	1	2	2		4	ОПК-4.7
	Итого	1	34	34		40	ОПК-4.7
	Форма промежуточной аттестации – экзамен	1	36				ОПК-4.7

5 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине: оформлен в виде приложения № 1 к рабочей программе дисциплины и размещен в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет

6 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1 Учебная литература

6.1.1 Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.1.1	Балашов А. П.	Менеджмент : учебное пособие для вузов [Электронный ресурс].	Москва : Вузовский	100 % online

		https://znanium.com/catalog/document?id=355348	учебник ИНФРА-М, 2019	
6.1.1.2	Виханский О. С., Наумов А. И.; рец. Бадалов Л. М. [и др.]	Менеджмент : учебник для вузов [Электронный ресурс]. – https://znanium.com/catalog/document?id=349245	Москва : Магистр : Инфра-М, 2020	100 % online
6.1.2 Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.2.1	Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Н. Шестопап Ю.	Менеджмент : учебное пособие [Электронный ресурс]. – https://znanium.com/catalog/document?id=355934	Москва : ИНФРА-М, 2019	100 % online
6.1.2.2	Кузнецов Ю. В., Маленков Ю. А., Соколова С. В. [и др.] ; под редакцией Кузнецова Ю. В.;	Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов [Электронный ресурс]. – https://urait.ru/book/menedzhment-praktikum-450764	Москва : Юрайт, 2020	100 % online
6.1.2.3	Астахова Н. И., Москвитин Г. И.	Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата [Электронный ресурс]. – https://urait.ru/book/menedzhment-449381	Москва : Юрайт, 2020	100 % online
6.1.2.4	Лапыгин Ю. Н.	Теория организации и организационное поведение : учебное пособие [Электронный ресурс]. – https://znanium.com/catalog/document?id=343512	Москва : ИНФРА-М, 2020	100 % online
6.1.2.5	Веснин В. Р.	Основы менеджмента : учеб. для ВУЗов [Текст]	Москва : Прспект, 2011	30
6.1.2.6	Радюкова Я. Ю., Беспалов М. В., Абдукаримов В. И., Кацук О. А [и др.]	Основы менеджмента : учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Электронный ресурс]. – https://znanium.com/catalog/document?id=434437	Москва : ИНФРА-М, 2023	100 % online
6.1.2.7	Королев В. И.	Основы менеджмента : учебное пособие [Текст]	Москва : Магистр : Инфра-М, 2011	15
6.1.2.8	Фаррахов А. Г.	Теория менеджмента. История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Электронный ресурс]. – https://znanium.com/catalog/document?id=369984	Москва : ИНФРА-М, 2018	100 % online
6.1.2.9	Козырев В. А., Ковальская М. И., Лисенков А. Н. [и др.] ; под редакцией Козырева В. А	Менеджмент на железнодорожном транспорте : учебное пособие [Электронный ресурс]. – http://umcزدt.ru/read/menedzhment-na-zheleznodorozhnom-transporte/?page=2	Москва : УМЦ ЖДТ, 2016	100 % online
6.1.2.10	Гальчук Л. М.	Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс = Assentials of Cross-cultural Communication and Managment: A Practical Course : практический курс: учеб. пособие для ВУЗов [Текст]	Москва : Вузовский учебникИНФР А-М, 2015	2
6.1.2.11	Гальчук Л. М.	Основы кросс-культурной коммуникации и менеджмента: практический курс : учебное пособие для вузов [Электронный	Москва : Вузовский	100 % online

		ресурс]. – https://znanium.com/catalog/document?id=355737	учебник ИИФР А-М, 2019	
6.1.3 Учебно-методические разработки (в т. ч. для самостоятельной работы обучающихся)				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год издания/ Личный кабинет обучающегося	Кол-во экз. в библиотеке/ 100% онлайн
6.1.3.1	Данилова А. С.	Менеджмент: учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль 3 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», профиль 9 «Экономика предприятий и организаций» - Красноярск. Ч. 1 : Введение в менеджмент [Электронный ресурс]. – http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&S21COLORTERMS=1&P21DBN=IBIS&I21DBN=IBIS_FULLTEXT&LANG=&Z21ID=4444&S21FMT=briefHTML_ft&USES21ALL=1&S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D252225%3C%2E%3E%29&FT_PREFIX=KT=&SEARCH_STRING=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=5&auto_open=4	Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2016	100 % online
6.1.3.2	Данилова А. С.	Менеджмент: учебное пособие для студентов очной/заочной формы обучения направления подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль 3 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», профиль 9 «Экономика предприятий и организаций» - Красноярск. Ч. 2 : Функции управления и интеграционные процессы в менеджменте. [Электронный ресурс]. – http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&S21COLORTERMS=1&P21DBN=IBIS&I21DBN=IBIS_FULLTEXT&LANG=&Z21ID=4444&S21FMT=briefHTML_ft&USES21ALL=1&S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D119278%3C%2E%3E%29&FT_PREFIX=KT=&SEARCH_STRING=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=5&auto_open=4	Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2018	100 % online
6.1.3.3	Данилова А. С.	Менеджмент: методические указания к лекционным занятиям для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика [Электронный ресурс]. – http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&S21COLORTERMS=1&P21DBN=IBIS&I21DBN=IBIS_FULLTEXT&LANG=&Z21ID=4444&S21FMT=briefHTML_ft&USES21ALL=1&S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D768958812%3C%2E%3E%29&FT_PREFIX=KT=&SEARCH_STRING=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=5&auto_open=4	Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2022	100 % online
6.1.3.4	Данилова А. С.	Менеджмент: методические указания к практическим занятиям для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика [Электронный ресурс]. –	Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2022	100 % online

		http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&S21COLORTERMS=1&P21DBN=IBIS&I21DBN=IBIS_FULLTEXT&LANG=&Z21ID=4444&S21FMT=briefHTMLft&USES21ALL=1&S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D254877249%3C%2E%3E%29&FT_PREFIX=KT=&SEARCH_STRING=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=5&auto_open=4		
6.1.3.5	Данилова А. С.	<p>Менеджмент: методические указания по выполнению самостоятельной работы для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика [Электронный ресурс]. – http://irbis.krsk.irkups.ru/web_ft/index.php?C21COM=S&S21COLORTERMS=1&P21DBN=IBIS&I21DBN=IBIS_FULLTEXT&LANG=&Z21ID=4444&S21FMT=briefHTMLft&USES21ALL=1&S21ALL=%28%3C%2E%3E%3D005%2F%D0%94%2018%2D992972805%3C%2E%3E%29&FT_PREFIX=KT=&SEARCH_STRING=&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=5&auto_open=4</p>	Красноярск : КрИЖТ ИрГУПС, 2022	100 % online
6.2 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»				
6.2.1	Библиотека КрИЖТ ИрГУПС : [сайт] / Красноярский институт железнодорожного транспорта – филиал ИрГУПС. – Красноярск. – URL: http://irbis.krsk.irkups.ru/ . – Режим доступа: после авторизации. – Текст: электронный.			
6.2.2	Электронная библиотека «УМЦ ЖДТ» : электронно-библиотечная система : сайт / ФГБУ ДПО «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». – Москва, 2013-2023. – URL: http://umczdt.ru/books/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.3	Znanium.com : электронно-библиотечная система : сайт / ООО «ЗНАНИУМ». – Москва. 2011-2023. – URL: http://znanium.com . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.4	Образовательная платформа Юрайт : электронная библиотека : сайт / ООО «Электронное издательство Юрайт». – Москва, 2020-2023. – URL: https://urait.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный			
6.2.5	Лань : электронно-библиотечная система : сайт / Издательство Лань. – Санкт-Петербург, 2011-2023. – URL: http://e.lanbook.com . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.6	Университетская библиотека онлайн : электронная библиотека : сайт / ООО «Директ-Медиа». – Москва, 2006-2023. – URL: https://biblioclub.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.			
6.2.7	Красноярский институт железнодорожного транспорта : [электронная информационно-образовательная среда] / Красноярский институт железнодорожного транспорта. – Красноярск. – URL: http://sdo1.krsk.irkups.ru/ . – Текст: электронный.			
6.2.8	Российские железные дороги : официальный сайт / ОАО «РЖД». – Москва, 2003-2023. – URL: http://www.rzd.ru/ . – Текст: электронный.			
6.2.9	Национальная электронная библиотека : федеральный проект : сайт / Министерство Культуры РФ. – Москва, 2016-2023. – URL: https://rusneb.ru/ . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный			
6.3 Программное обеспечение и информационные справочные системы				
6.3.1 Базовое программное обеспечение				
6.3.1.1	Microsoft Windows Vista Business Russian, авторизационный номер лицензиата 64787976ZZS1011, номер лицензии 44799789. Microsoft Office Standard 2013 Russian OLP NL Academic Edition (дог №2 от 29.05.2014 – 100 лицензий; дог №031910002031500013-00 от 07.12.2015 – 87 лицензий).			
6.3.2 Специализированное программное обеспечение				
6.3.2.1	Не используется			
6.3.3 Информационные справочные системы				
6.3.3.1	Красноярский центр научно-технической информации и библиотек (КрЦНТИБ) : сайт. – Красноярск. – URL: http://dcnti.krw.rzd . – Режим доступа: из локальной сети вуза. – Текст : электронный			
6.3.3.2	Гарант : справочно-правовая система база данных / ООО «ИПО «ГАРАНТ». – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный.			
6.3.3.3	Автоматизированная система правовой информации на железнодорожном транспорте (БД			

	АСПИЖТ) : сайт КонсультантПлюс / АО НИИАС. – Режим доступа : из локальной сети вуза. – Текст : электронный.
6.4 Правовые и нормативные документы	
6.4.1	Не используется

7 ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	
1	Корпуса А, Л, Т, Н КрИЖТ ИрГУПС находятся по адресу г. Красноярск, ул. Новая Заря, д. 2 И
2	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых проектов, работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (ноутбук, проектор, экран), служащими для представления учебной информации большой аудитории. Для проведения занятий лекционного типа имеются учебно-наглядные пособия (презентации, плакаты, таблицы), обеспечивающие тематические иллюстрации содержания дисциплины.
3	Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, подключенной к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду КрИЖТ ИрГУПС. Помещения для самостоятельной работы обучающихся: – читальный зал библиотеки; – компьютерные классы А-224, А-409, А-414, Л-203, Л-204, Л-214, Л-404, Л-410, Н-204, Н-207, Т-46, Т-5.

8 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ	
Вид учебной деятельности	Организация учебной деятельности обучающегося
Лекция	<p>Лекция (от латинского «lection» – чтение) – вид аудиторных учебных занятий. Лекция: закладывает основы научных знаний в систематизированной, последовательной, обобщенной форме; раскрывает состояние и перспективы развития соответствующей области науки и техники; концентрирует внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах; стимулирует познавательную активность обучающихся.</p> <p>Во время лекционных занятий обучающийся должен уметь сконцентрировать внимание на изучаемых проблемах и включить в работу все виды памяти: словесную, образную и моторно-двигательную. Для этого весь материал, излагаемый преподавателем, обучающемуся необходимо конспектировать. В конспект рекомендуется выписывать определения, формулировки и доказательства теорем, формулы и т.п. На полях конспекта следует помечать вопросы, выделенные обучающимся для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в виде формул, рекомендуется в конспекте подчеркивать или обводить рамкой, чтобы лучше запоминались. Полезно составить краткий справочник, содержащий определения важнейших понятий и наиболее часто употребляемые формулы дисциплины. К каждой лекции следует разобрать материал предыдущей лекции. Изучая материал по учебнику или конспекту лекций, следует переходить к следующему вопросу только в том случае, когда хорошо усвоен предыдущий вопрос. При этом необходимо воспроизводить на бумаге все рассуждения, как имеющиеся в учебнике или конспекте, так и пропущенные в силу их простоты. Ряд вопросов дисциплины может быть вынесен на самостоятельное изучение. Такое задание требует оперативного выполнения. В конспекте лекций необходимо оставить место для освещения упомянутых вопросов. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, то необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии</p>
Практическое занятие	<p>Практическое занятие – вид аудиторных учебных занятий, целенаправленная форма организации учебного процесса, при реализации которой обучающиеся по заданию и под руководством преподавателя выполняют практические задания. Практические задания направлены на углубление научно-теоретических знаний и овладение определенными методами работы, в процессе которых вырабатываются умения и навыки выполнения тех или иных учебных действий в данной сфере науки. Практические занятия развивают научное мышление и речь, позволяют проверить знания обучающихся, выступают как средства оперативной обратной связи; цель практических занятий – углублять, расширять,</p>

	<p>детализировать знания, полученные на лекции, в обобщенной форме и содействовать выработке навыков профессиональной деятельности.</p> <p>На практических занятиях подробно рассматриваются основные вопросы дисциплины, разбираются основные типы задач. К каждому практическому занятию следует заранее самостоятельно выполнить домашнее задание и выучить лекционный материал к следующей теме. Систематическое выполнение домашних заданий обязательно и является важным фактором, способствующим успешному усвоению дисциплины.</p> <p>Особое внимание следует обращать на определение основных понятий дисциплины. <u>Обучающийся должен подробно разбирать примеры, которые поясняют понятия</u></p>
Самостоятельная работа	<p>Обучение по дисциплине «Менеджмент» предусматривает активную самостоятельную работу обучающегося. На самостоятельную работу отводится 40 час по очной форме обучения. В разделе 4 рабочей программы, который называется «Структура и содержание дисциплины», все часы самостоятельной работы расписаны по темам и вопросам, а также указана необходимая учебная литература: обучающийся изучает учебный материал, разбирает примеры и решает разноуровневые задачи в рамках выполнения как общих домашних заданий, так и индивидуальных домашних заданий (ИДЗ). При выполнении домашних заданий обучающемуся следует обратиться к задачам, решенным на предыдущих практических занятиях, решенным домашним работам, а также к примерам, приводимым лектором. Если этого будет недостаточно для выполнения всей работы можно дополнительно воспользоваться учебными пособиями, приведенными в разделе 6.1 «Учебная литература». Если, несмотря на изученный материал, задание выполнить не удастся, то в обязательном порядке необходимо посетить консультацию преподавателя, ведущего практические занятия, и/или консультацию лектора.</p> <p>ИДЗ должны быть выполнены обучающимся в установленные преподавателем сроки в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей), сформулированным в Положении «Требования к оформлению текстовой и графической документации. Нормоконтроль».</p> <p>Цели внеаудиторной самостоятельной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стимулирование познавательного интереса; • закрепление и углубление полученных знаний и навыков; • развитие познавательных способностей и активности студентов, самостоятельности, ответственности и организованности; • подготовка к предстоящим занятиям; • формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации; • формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний и умений, и, в том числе, формирование компетенций. <p>Традиционные формы самостоятельной работы студентов следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции, т.е. дополнение конспекта учебным материалом (учебника, учебного пособия, первоисточника, дополнительной литературы, нормативных документов и материалом электронного ресурса и сети Интернет); - чтение текста (учебника, учебного пособия, первоисточника, дополнительной литературы); - конспектирование текста (работа со справочниками, нормативными документами); - подготовка к практическому занятию.
<p>Комплекс учебно-методических материалов по всем видам учебной деятельности, предусмотренным рабочей программой дисциплины (модуля), размещен в электронной информационно-образовательной среде КрИЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.</p>	

**Приложение 1 к рабочей программе по дисциплине
Б1.О.25 Менеджмент**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**для проведения текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации по дисциплине**

Б1.О.25 Менеджмент

1. Общие положения

Фонд оценочных средств (ФОС) является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися образовательной программы.

Фонд оценочных средств предназначен для использования обучающимися, преподавателями, администрацией КрИЖТ ИрГУПС, а также сторонними образовательными организациями для оценивания качества освоения образовательной программы и уровня сформированности компетенций у обучающихся.

Задачами ФОС являются:

- оценка достижений обучающихся в процессе изучения дисциплины;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс;
- самоподготовка и самоконтроль обучающихся в процессе обучения.

Фонд оценочных средств сформирован на основе ключевых принципов оценивания: валидность, надежность, объективность, эффективность.

Для оценки уровня сформированности компетенций используется трехуровневая система:

- минимальный уровень освоения, обязательный для всех обучающихся по завершению освоения образовательной программы; дает общее представление о виде деятельности, основных закономерностях функционирования объектов профессиональной деятельности, методов и алгоритмов решения практических задач;
- базовый уровень освоения, превышение минимальных характеристик сформированности компетенций; позволяет решать типовые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения по известным алгоритмам, правилам и методикам;
- высокий уровень освоения, максимально возможная выраженность характеристик компетенций; предполагает готовность решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

2. Перечень компетенций, в формировании которых участвует дисциплина.

Программа контрольно-оценочных мероприятий.

Показатели оценивания компетенций, критерии оценки

Дисциплина «Менеджмент» участвует в формировании компетенции:

ОПК-4 Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности

Программа контрольно-оценочных мероприятий очная форма обучения

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/ раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
1 семестр					
1	1-4	Текущий контроль	Раздел 1. Введение в менеджмент.	ОПК-4.7	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Разноуровневые задания (письменно)

№	Неделя	Наименование контрольно-оценочного мероприятия	Объект контроля (понятие/тем/ раздел и т.д. дисциплины)	Код индикатора достижения компетенции	Наименование оценочного средства (форма проведения*)
					Тестирование (компьютерные технологии)
2	5-8	Текущий контроль	Раздел 2. Функции менеджмента.	ОПК-4.7	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Разноуровневые задания (письменно) Тестирование (компьютерные технологии)
3	9-11	Текущий контроль	Раздел 3. Интеграционные процессы.	ОПК-4.7	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Разноуровневые задания (письменно) Тестирование (компьютерные технологии)
4	12-14	Текущий контроль	Раздел 4. Поведенческие аспекты менеджмента.	ОПК-4.7	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Разноуровневые задания (письменно) Тестирование (компьютерные технологии)
5	15-16	Текущий контроль	Раздел 5. Обеспечение эффективности менеджмента	ОПК-4.7	Конспект (письменно) Собеседование (устно) Разноуровневые задания (письменно) Тестирование (компьютерные технологии)
14	17	Текущий контроль	Разделы 1-5	ОПК-4.7	Тестирование (компьютерные технологии)
15	19-22	Промежуточная аттестация - экзамен	Разделы 1-5	ОПК-4.7	Собеседование (устно)

*Форма проведения контрольно-оценочного мероприятия: устно, письменно, компьютерные технологии.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций.

Описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Текущий контроль успеваемости – основной вид систематической проверки знаний, умений, навыков обучающихся. Задача текущего контроля – оперативное и регулярное управление учебной деятельностью обучающихся на основе обратной связи и корректировки. Результаты оценивания учитываются в виде средней оценки при проведении промежуточной аттестации.

Для оценивания результатов обучения используется двухбалльная («зачтено» и «не зачтено») и четырехбалльная шкала («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Перечень оценочных средств, используемых для оценивания компетенций, а также краткая характеристика этих средств приведены в таблице.

№	Наименование оценочного	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного
---	-------------------------	--	--------------------------

	средства		средства в ФОС
1	Собеседование	Средство контроля на практическом занятии, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимися на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Может быть использовано для оценки знаний обучающихся	Вопросы по темам/разделам дисциплины
2	Разноуровневые задания	Различают задачи и задания: – реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся; – творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения; может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Комплект типовых задач творческого уровня/ реконструктивного уровня
3	Тест	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Фонд тестовых заданий
4	Конспект лекции	Средство, позволяющее формировать и оценивать способность обучающегося к восприятию, обобщению и анализу информации. Может быть использовано для оценки знаний и умений обучающихся	Темы конспектов по темам
5	Экзамен	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыков и (или) опыта деятельности обучающегося по дисциплине. Может быть использовано для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся	Перечень теоретических вопросов и практических заданий (билетов) к экзамену

Критерии и шкалы оценивания компетенций в результате изучения дисциплины при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена. Шкала оценивания уровня освоения компетенций

Шкалы оценивания		Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Показал отличные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы	Высокий
«хорошо»		Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Показал хорошие умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного	Базовый

		материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов	
«удовлетворительно»		Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Показал удовлетворительные умения и владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы	Минимальный
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений при решении задач в рамках учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов	Компетенции не сформированы

Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Собеседования

Шкала оценивания		Критерии оценивания	
«отлично»	«зачтено»	Глубокое и прочное усвоение программного материала. Полные, последовательные, грамотные и логически излагаемые ответы при видоизменении задания. Обучающийся свободно справляется с поставленными задачами, может обосновать принятые решения, демонстрирует владение разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ	
«хорошо»		Знание программного материала, грамотное изложение, без существенных неточностей в ответе на вопрос, правильное применение теоретических знаний, владение необходимыми навыками при выполнении практических задач	
«удовлетворительно»		Обучающийся демонстрирует усвоение основного материала, при ответе допускаются неточности, при ответе недостаточно правильные формулировки, нарушение последовательности в изложении программного материала, затруднения в выполнении практических заданий Слабое знание программного материала, при ответе возникают ошибки, затруднения при выполнении практических работ	
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Не было попытки выполнить задание	

Разноуровневые задания

Шкала оценивания		Критерии оценивания	
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся излагает материал логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умеет высказывать и обосновать свои суждения; дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; организует связь теории с практикой	
«хорошо»		Обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале; владеет профессиональной терминологией; осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности. Ответ обучающегося правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный	

«удовлетворительно»		Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	У обучающегося отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс. В ответе обучающийся проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса

Конспект лекций

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Конспект полный. В конспектируемом материале выделена главная и второстепенная информация. Установлена логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены с выводом, дана геометрическая иллюстрация. Приведены примеры
«хорошо»		Конспект полный. В конспектируемом материале выделена главная и второстепенная информация. Установлена не в полном объеме логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены без вывода, частично дана геометрическая иллюстрация. Примеры приведены частично
«удовлетворительно»		Конспект не полный. В конспектируемом материале не выделена главная и второстепенная информация. Не установлена логическая связь между элементами конспектируемого материала. Даны определения основных понятий; основные формулы приведены без вывода, нет геометрической иллюстрации. Примеры отсутствуют
«неудовлетворительно»	«не зачтено»	Конспект не удовлетворяет ни одному из критериев, приведенных выше

Критерии и шкала оценивания тестов по темам

Шкала оценивания		Критерии оценивания
«отлично»	«зачтено»	Обучающийся верно ответил на 90 – 100 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«хорошо»		Обучающийся верно ответил на 80 – 89 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«удовлетворительно»		Обучающийся верно ответил на 70 – 79 % тестовых заданий при прохождении тестирования
«не удовлетворительно»	«не зачтено»	Обучающийся верно ответил на 69 % и менее тестовых заданий при прохождении тестирования

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

3.1 Типовые вопросы для собеседования

Образец типовых вопросов для собеседования

№	Наименование темы	Типовые вопросы
1.	Тема 1. Менеджмент как система управления организацией.	<ul style="list-style-type: none"> • Отличия управления организацией от иных видов управления • Объект управления

№	Наименование темы	Типовые вопросы
		<ul style="list-style-type: none"> • Субъекты управления • Уровни управления • Менеджер и его сущность
2.	Тема 2. Ситуационные факторы менеджмента.	<ul style="list-style-type: none"> • Модели менеджмента. • Сущность системного подхода к управлению. • Сущность процессного подхода к управлению. • Сущность ситуационного подхода к управлению.
3.	Тема 3. Эволюция управленческой мысли.	<ul style="list-style-type: none"> • Основные подходы в теории и практике управления • Одномерные и синтетические теории управления • Содержание отдельных видов менеджмента • Особенности менеджмента в зависимости от отрасли
4.	Тема 4. Изучение основных школ и подходов к изучению управленческой деятельности (менеджмента) .	<ul style="list-style-type: none"> • Типология видов менеджмента • Вклад научных школ в теорию и практику управления • Этапы и школы менеджмента
5.	Тема 5. Функции менеджмента.	<ul style="list-style-type: none"> • Цикл менеджмента. • Основные составляющие цикла менеджмента. • Функции цикла менеджмента.
6.	Тема 6. Планирование деятельности организации.	<ul style="list-style-type: none"> • Понятие, классификация видов планирования. • Формы и стадии планирования. • Структура бизнес-плана • Стратегия организации. • Миссия организации. • Целеполагание. • Уровни целей. • Эталонные стратегии организации. • Стратегия концентрированного роста. • Стратегия интегрированного роста. • Стратегия диверсифицированного роста. • Стратегия ликвидации.
7.	Тема 7. Организационные структуры управления.	<ul style="list-style-type: none"> • Модель организации как открытой системы. • Внутренняя среда организации. • Внешняя среда организации. • Понятие организационной структуры. • Характеристика, достоинства и недостатки линейной организационной структуры. • Характеристика, достоинства и недостатки функциональной организационной структуры. • Характеристика, достоинства и недостатки линейно-функциональной организационной структуры. • Характеристика, достоинства и недостатки дивизиональной организационной структуры. • Характеристика, достоинства и недостатки гибких организационных структур управления. • Организационно-правовые формы предпринимательства. • Жизненный цикл предприятия (организации): стадии и их характеристика. • Ресурсы предприятия и управление ими
8.	Тема 8. Мотивация организационной деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> • Функция мотивации: общее содержание • Содержательные теории мотивации • Процессуальные теории мотивации\

№	Наименование темы	Типовые вопросы
9.	Тема 9. Контроль в системе управления организацией.	<ul style="list-style-type: none"> • Функция контроля: общее содержание • Организация и осуществление процесса контроля • Регулирование как способ осуществления контроля • Координация как функция менеджмента
10.	Тема 10. Поведенческие аспекты менеджмента.	<ul style="list-style-type: none"> • Управление конфликтами • Концепции организационной культуры • Развитие организационной культуры • Управление организационной культурой • Национальное в организационной культуре
11.	Тема 11. Руководство и лидерство.	<ul style="list-style-type: none"> • Лидер и менеджер • Концепции лидерства • Стили руководства
12.	Тема 12. Принятие и реализация управленческих решений.	<ul style="list-style-type: none"> • Решение как процесс, как акт выбора, как результат, как детерминанта • Деловые решения, предпринимательские решения. • Решение элемент множества возможных альтернатив: • Взгляды Р.Харрисона, П.Друкера на понятие «решение». • Способы достижения успеха по Маклафлину • Аспекты управленческих решений • Параметры изучения управленческих решений • Основные свойства управленческого решения • Требования к управленческим решениям • Типология решений. • Этапы принятия решений.
13.	Тема 13. Организационные коммуникации.	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс коммуникации • Коммуникационные сети • Коммуникационные стили • Эволюция механизма управления • Система управления: структура и содержание • Подходы к структуре системы управление • Компоненты системы управления • Исследования системы управления
14.	Тема 14. Методы управления.	<ul style="list-style-type: none"> • Методы управления • Организационно-правовые методы • Социально-психологические методы • Экономические методы
15.	Тема 15. Обеспечение эффективности менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ управления эффективностью работы • Сущность понятия «эффективность управления». • Подходы к оценке эффективности управления • Эффективность управления с позиции стейкхолдерского подхода

3.2 Типовые контрольные задания реконструктивного уровня

Задания выложены в электронной информационно-образовательной среде КРИЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведены образцы типовых вариантов заданий реконструктивного уровня, предусмотренных рабочей программой.

Образец типового варианта заданий реконструктивного уровня
Тема. 1 Менеджмент как система управления организацией.

Задание: Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т. е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса
- приоритет общественных интересов, т. е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;
- психологическое образование;
- склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;
- постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;
- логическое мышление;
- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;
- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?

2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

Тема. 2 Ситуационные факторы менеджмента.

Задание: Подготовьте доклад на одну из тем:

- Внутренняя среда организации: эволюция подходов.
- Внешняя среда организации: эволюция подходов.
- Инструменты оценки внутренней среды организации.
- Инструменты оценки внешней среды организации.
- Простые и сложные организации.
- Формальные и неформальные организации.
- Понятие о структуре управления и ее подразделениях.
- Современные организационно – правовые формы управления.
- Микросреда организации.
- Внутренние переменные факторы и разделение труда.
- Внешняя среда организации .
- Элементы внутренней и внешней среды организации.
- Взаимосвязь и зависимость внутренней и внешней среды организации.

Тема. 3 Эволюция управленческой мысли.

Задание: Подготовьте доклад на одну из тем:

- Этапы эволюции управленческой деятельности.
- Хронологические рамки и содержательная характеристика практического менеджмента.

- Управленческие революции.
- Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
- Характеристика и этапы развития менеджмента как науки.

Тема. 4 Изучение основных школ и подходов к изучению управленческой деятельности (менеджмента) .

Задание:

1. Подготовьте доклад с презентаций, на одну из предложенных тем¹:

- Системный подход.
- Ситуационный подход.
- Процессный подход.
- Комплексный подход.
- Школа научного управления.
- Классическая (административная) школа
- Школа поведенческих наук и человеческих отношений.
- Количественная школа.

При подготовке докладов используйте следующую структуру:

- Общая характеристика подхода и период его существования.
- Выдающие представители: краткая характеристика жизни и вклад в развитие подхода.
- Вывод: вклад подхода в развитие науки.

2. Используя материалы лекции и информацию, полученную по результатам выступления с докладами одногруппников, заполните таблицу

Таблица – Характеристика основных подходов к развитию менеджмента

№ п\п	Подход	Период	Представители	Вклад в развитие науки
1	Подход к управлению с точки зрения школ:			
1.1.	Школа научного управления
1.2.	Классическая (административная) школа
1.3.	Школа поведенческих наук и человеческих отношений
1.4.	Количественная школа
2.	Прочие подходы			
2.1	Процессный подход
2.2	Системный подход
2.3	Ситуационный подход

Тема. 5 Функции менеджмента.

Задание: Подготовьте доклад на одну из тем:

- Функции менеджмента: эволюция взглядов.
- Роль функции планирования в управленческом цикле
- Роль функции организации в управленческом цикле.
- Роль функции мотивации в управленческом цикле.
- Роль функции контроль в управленческом цикле.

¹Задание выполняется в минигруппе (3-5 человек).

Тема. 6 Планирование деятельности организации.

Задание: Наиболее распространёнными считаются такие виды планирования, как стратегическое, тактическое и оперативное. Приведите по 3 примера к каждому из указанных видов, путем заполнения таблицы.

Таблица – Виды планирования

№ п/п	Вид контроля	Пример
Например,		
<i>1</i>	<i>Стратегическое</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Бизнес-план открытия филиала организации в другом городе</i> • <i>.....</i> • <i>.....</i>
...
n

Тема. 7 Организационные структуры управления.

Задание: На основании таблицы составить матричную организационную структуру управления ТОО «Ангара», пирамиду «Уровни управления»

Таблица - Штатное расписание ТОО «Ангара» на 1 апреля 2018 года

п/п	Наименование должности	Кол-во штатных единиц	Месячный должностной доклад (на 1 шт.ед.), руб.	Итого зарплата, руб.
1.	Директор	1	15000	
2.	Заместитель директора по экономике	1	11000	
3.	Заместитель директора по производству	1	11000	
4.	Заместитель директора по проекту	1	12000	
5.	Заместитель директора по кадрам	1	10000	
6.	Главный бухгалтер	1	10000	
7.	Кассир	2	5000	
8.	Старший кассир	1	7000	
9.	Инспектор ОК	1	5000	
10.	Администратор	1	7000	
11.	Продавцы	5	4000	
	Итого			

Тема. 8 Мотивация организационной деятельности.

Задание: Располагаемые сведения о работнике. Екатерина Иванова работает на крупном промышленном Санкт-петербургском предприятии 4 года в должности инженера. Она имеет диплом о высшем техническом образовании, окончила курсы переподготовки и повышения квалификации, через месяц получает диплом второго высшего экономического образования. Екатерине 32 года, она замужем и имеет двоих детей 4-х и 6-ти лет.

Отношения Екатерины с коллегами по работе дружеские. Результаты ее работы соответствуют требованиям к данной должности. Год назад Екатерина была премирована руководством ее отдела за хорошую работу.

В настоящее время открылась вакансия на должность начальника технического отдела в представительстве фирмы в Москве. В отделе 60 человек, большинство из них является работниками предприятия более 10 лет.

Екатерина с точки зрения руководства является идеальной кандидатурой (молодая, с опытом работы, энергичная, целеустремленная). Новая должность для Екатерины означает серьезное повышение с существенной прибавкой к заработной плате. Кроме того, в московском филиале существует перспектива карьерного роста. В случае согласия Екатерине и ее семье будет предоставлена отдельная квартира недалеко от места работы.

Тем не менее, на предложения руководства Екатерина ответила отказом.

Задание:

1. На основании имеющейся информации о работнике, составить мотивационный план в соответствии с основными положениями содержательных и процессуальных теорий мотивации.
2. Каковы основные мотивирующие факторы в работе Екатерины.
3. Почему Екатерина отказалась от предложения возглавить отдел в Москве.

Тема. 9 Контроль в системе управления организацией.

Задание: Наиболее распространёнными считаются такие виды контроля, как предварительный, текущий и заключительный. Приведите по 3 примера к каждому из указанных видов, путем заполнения таблицы

Таблица – Виды контроля и практические

№ п/п	Вид контроля	Пример\ цель контроля
Например,		
1	Предварительный	<ul style="list-style-type: none"> • Кассир принимая смену проверяет свое рабочее место (кассу, наличность в ней и т.п.) • •
...
n

Тема. 10 Поведенческие аспекты менеджмента.

Задание: Подготовьте доклад с презентацией, на одну из предложенных тем²:

- Развитие взглядов в обществе на положение человека на производстве и отражение в теории менеджмента.
- Зарождение теории управления персоналом.
- Этапы развития управления персоналом в XX веке, их характеристика, особенности содержания.
- Классические теории управления персоналом (Ф.Тейлор, А. Файоль, М.Вебер, А.К. Гастев, П.М. Керженцев).
- Теории человеческих отношений (Э.Мэйо, Р. Лайкерт, Р. Блейк).

²Задание выполняется в минигруппе (2-5 человек).

- Теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор).
- Основные этапы развития управления персоналом в развитых странах.
- Проблемы управления персоналом в XXI веке.

Тема. 11 Руководство и лидерство.

Задание: Подготовьте доклад с презентацией, на тему «Великие бизнес-лидеры истории» (используя конкретный пример). При подготовке докладов используйте следующую структуру:

- Биография бизнес-лидера.
- Достижения бизнес-лидера.
- Харизма бизнес-лидера.
- Вывод.

Тема. 12 Принятие и реализация управленческих решений.

Задание: По предлагаемому списку решений произведите классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Список решений:

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте, в связи с посещением им врача.
5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
6. Согласие руководителя предприятия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
7. Определение годового задания для ассистента профессора.
8. Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.
10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

Тема. 13 Организационные коммуникации.

Задание: Приведите по три примера к каждому виду коммуникаций, указанных в таблице.

Таблица – Внутренние и внешние коммуникации

Вид коммуникаций	Примеры
Внутренняя коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Внешняя коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> •

Вид коммуникаций	Примеры
	<ul style="list-style-type: none"> • •

Тема. 14 Методы управления.

Задание: Как руководитель вы можете создать благоприятную рабочую атмосферу, используя различные методы. Определите и дайте полную характеристику тем методам управления, которые, по вашему мнению, считаются эффективными.

Тема. 15 Обеспечение эффективности менеджмента

Задание: Подготовьте доклад с презентацией, на одну из тем:

- Принципы управления: отечественный и зарубежный опыт.
- Инструменты оценки эффективности управления.
- Организационно-административные методы управления.
- Экономические методы управления.
- Социально-психологические методы управления.

3.3 Типовые контрольные задания творческого уровня

Задания выложены в электронной информационно-образовательной среде ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Ниже приведены образцы типовых вариантов заданий творческого уровня, предусмотренных рабочей программой.

Образец типового варианта заданий творческого уровня

Тема. 1 Менеджмент как система управления организацией.

Задание: Менеджмент нередко отождествляют с людьми (менеджерами), профессионально выполняющими управленческие функции. Как субъекты управления, менеджеры играют в организации ряд ролей. Опишите ключевые роли, присущи менеджеру различных уровней управления?

Тема. 2 Ситуационные факторы менеджмента.

Задание: На конкретном примере проведите описание деятельности организации в разрезе следующих аспектов:

1. Организационно-правовая характеристика предприятия
2. Описание эмблемы (торговой марки, логотипа) и слогана организации: изобразите графически эмблему и опишите слоган
3. Используя материалы лекции (Тема 2), произведите ранжирование данной организации по различным критериям

Тема. 3 Эволюция управленческой мысли.

Задание: Прочитайте представленные ситуации³ 1, 2 и ответьте на поставленные вопросы.

Ситуация 1

Свод законов царя Хаммурапи (1792 - 1750 гг. до н. э.)

³ Теория менеджмента [Электронный ресурс]: методические указания к выполнению практических работ по дисциплинам «Теория менеджмента». «Теория менеджмента: История управленческой мысли. Теория организации» для студентов бакалавриата очной формы обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент/ М-во образования и науки Рос. Федерации, Нац. исследоват. Моск. гос. строит. ун-т., каф. Менеджмента и инноваций ; сост.: Н.В. Сергиевская, Е.А. Еленева, Т.С. Мещерякова, Ю.С. Прохорова, Т.Г. Блинова.

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои - отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил незаведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
2. Чьи интересы защищали эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2.

Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 -338 гг. до н. э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью. Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута.

Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет.

Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного - из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы:

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

Тема 4 Изучение основных школ и подходов к изучению управленческой деятельности (менеджмента).

Задание: Прочитайте представленные ситуации⁴ 1, 2 и ответьте на поставленные вопросы.

Ситуация 1

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими. Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной

компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами,

Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению

взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест, недостаточно одуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

Ситуация 2.

В цехе АО «Омега», состоящем из 10 участков, было очередное оперативное совещание, которое вел начальник цеха М.И. Попов. Первым обсуждался вопрос невыполнения производственного задания участком No 3. По информации заместителя начальника цеха Н.М. Петрова, основными причинами неритмичной работы участка являлись отсутствие мастера, большая текучесть кадров, устарелое оборудование. В целях выхода из критического положения начальник цеха регулярно в течение последних двух

⁴ Теория менеджмента [Электронный ресурс]: методические указания к выполнению практических работ по дисциплинам «Теория менеджмента». «Теория менеджмента: История управленческой мысли. Теория организации» для студентов бакалавриата очной формы обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент/ М-во образования и науки Рос. Федерации, Нац. исследоват. Моск. гос. строит. ун-т., каф. Менеджмента и инноваций ; сост.: Н.В. Сергиевская, Е.А. Еленева, Т.С. Мещерякова, Ю.С. Прохорова, Т.Г. Блинова.

месяцев в устной форме давал распоряжения всем мастерам выделять ежедневно по несколько рабочих на отстающий участок, однако позитивных изменений не произошло. Участок No 3 с заданием не справлялся. После этого начальник цеха М.И. Попов возложил на себя обязанности старшего мастера, мастера и бригадира отстающего участка. Но и после этого существенных изменений не произошло.

Более того, решение начальника цеха о совмещении в одном лице функций четырех должностных лиц вызвало недоумение коллектива и послужило поводом для разговоров о том, что начальник цеха в сложившейся ситуации не смог проявить себя как организатор и специалист. А старший мастер и бригадир отстающего участка считали, что начальник цеха им не доверяет и практически мало что делает для поиска путей решения в сложившейся неблагоприятной ситуации.

В начале третьего месяца с момента невыполнения участком No 3 производственного задания начальник цеха на очередной оперативке снова приказал всем старшим мастерам выделить по три человека для отстающего участка. После этого выступил старший мастер участка No 5 А.А. Скворцов и категорически заявил, что он с этого дня не отправит ни одного рабочего куда-либо, так как его участок не располагает производственными резервами и излишней численностью работающих. Начальник цеха воспринял заявление старшего мастера участка No 5 с раздражением и приказал немедленно выполнить данное ему распоряжение. А.А. Скворцов еще раз подтвердил, что он не будет выполнять это распоряжение в силу изложенных им ранее причин. Начальник цеха не сдержался, в грубой форме обозвал старшего мастера бездельником и заявил, что сам пойдет к нему на участок и отправит нужное количество рабочих на отстающий участок. Скворцов не промолчал и на этот раз, заявив, что если начальник цеха придет к нему на участок, то он не пустит его туда.

Все другие старшие мастера сидели молча. Одни переглядывались в недоумении друг с другом, другие опустили головы, не испытывая желания встречаться взглядом со своим непосредственным руководителем, и потому было трудно определить: поддерживают они или не поддерживают начальника цеха М.И. Попова.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте оценку действий начальника цеха М.И. Попова и старшего мастера А.А. Скворцова.
2. Оцените действия старших мастеров цеха.
3. Как вы расцениваете действия председателя цехкома профсоюза, присутствующего на оперативном совещании у начальника цеха и бывшего свидетелем хода обсуждения производственных задач?
4. В чем вы находите сходство конкретной ситуации с принципами управления Ф. Тейлора?

Ситуация 3.

Согласно рекомендациям теоретиков Гласиер, каждой организации предписывается предусматривать в своей системе наличие как минимум 4-х подсистем: исполнительной, апелляционной, представительской и законодательной.

Исполнительная подсистема - представляет собой систему функций исполнителей, которая образуется вследствие разделения труда, департаментализации и делегирования полномочий. При этом исполнительские функции для выполнения работы в организации должны взаимодействовать. Более того, функции образуют иерархию, или цепь команд.

Апелляционная подсистема - создается в организациях с целью предоставить каждому сотруднику право обжаловать решения руководителя любого уровня. В самом крайнем случае жалоба на главного управляющего может быть рассмотрена специальным апелляционным судом. Апелляционный суд создается из представителей рабочего совета, правления и председателя суда, приглашенного со стороны.

Представительская подсистема - формируется путём избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Данный орган руководствуется

принятыми в организации нормами и законами. Он предназначен для согласования спорных моментов и коллегиального урегулирования конфликтов. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации.

Функция законодательной подсистемы - это выработка политики организации с участием избранных представителей рабочего совета. Представители на встречах с руководителями вырабатывают «установленный порядок», который позволяет руководителям действовать в широких рамках. Законодательная подсистема принимает решения о найме, распределении работ во времени, правилах работы и так далее.

Представительская подсистема - формируется путём избрания представителей, входящих в рабочий совет вместе с руководителями. Данный орган руководствуется принятыми в организации нормами и законами. Он предназначен для согласования спорных моментов и коллегиального урегулирования конфликтов. Представители доводят до сведения руководителей жалобы членов организации. Эти жалобы могут относиться к любому аспекту работы, управления или качественных и количественных аспектов.

Представительская система действует в рамках исполнительной системы и связывает мнения и чувства рядовых членов организации. В «Гласиер» существует формальная представительская система, члены которой избираются. Таким образом, представительская и исполнительная подсистемы сведены вместе с помощью рабочих советов составленных из выборных представителей и управляющих.

Рабочие советы выполняют только законодательные функции, определяют общие направления руководства и предназначаются, по-видимому, для учёта реакции акционеров, директоров и клиентов.

Вопросы:

1. Определите цель применения теории Гласиер в современных организациях?
2. Охарактеризуйте подсистемы Вавилона в период правления царя Хаммурапи, в соответствии с теорией Гласиер

Тема. 5 Функции менеджмента

Задание: Используя учебники, учебные пособие и иные учебно-методические издания составьте глоссарий терминов, характеризующих основные функции менеджмента (таблица). К каждой общей функции подберите не менее 3 трактовок различных авторов.

Таблица– Глоссарий терминов «Функции менеджмента»

№ п/п	Наименование функций	Характеристика функции	Источник
Например,			
1	Планирование	– процесс определения целей и путей их достижения, одна из функций управления.	Менеджмент: практикум / И. И. Хохловская; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль :ЯрГУ, 2013. – 56 с. (с.50)
	
	
...
	
n

Тема. 6 Планирование деятельности организации.

Задание: Сформулировать миссию КриЖТ ИрГУПС. Постройте дерево целей, если известно, что всего 2 общих целей, внедрение новой специальности и повышение

конкурентоспособности предоставляемых услуг. Произвести ранжирование целей по содержанию и уровню. Сделайте вывод.

Тема 7 Организационные структуры управления.

Задание: Прочитайте представленные ситуации⁵ 1, 2 и ответьте на поставленные вопросы.

Ситуация 1

Рассказывают, что встретились два директора завода — российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что они выпускают одинаковую продукцию. Причем полностью совпадает не только качество, но и объем выпускаемого товара.

Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?». Японец отвечает: «Десять». — «А у вас?». Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно, что 500, не решился. Сказал, что 11.

На следующий день они встретились, японец говорит: «Всю ночь не спал, никак не мог догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?».

Вопросы:

1. Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских?
2. Насколько велика роль менеджеров в организации работы предприятий? Ответ аргументируйте.

Ситуация 2

Прочитайте рассказ «Народные деньги» П.С. Романова (1884— 1938), написанный в 1926 г., и ответьте на вопросы.

«В одном из промышленных советских учреждений был поставлен вопрос о катастрофическом положении дела. По плану должен был получиться доход в 500 тыс., а на деле получился убыток на те же 500 тыс.

— Чтоб тебя черти взяли! — говорили члены правления. — Ведь как пригадало-то ловко: копеечка в копеечку подсчитали, только наоборот.

Делу был дан ход. Приехали комиссии.

— Почему такой убыток?

— А кто его знает... Шло как будто все ничего. Мы уж под прибыль двести тысяч заняли, а тут как нечистая сила подшутила...

Стали проверять. Оказалось, что на каждом складе, где достаточно быть одному приказчику, были и заведующий, и конторщик, и машинистка, и курьер.

— Где же такую ораву просодержать! Вам еще к этим пятистам нужно добавить от казны, — сказали члены комиссии.

— Мы просили, а нам отказали, — сказали члены правления. — Бьешься, бьешься...

Лица, возбудившие это дело, в один голос показывали, что расходы производились старым правлением в высшей степени непроизводительно. Каждый член правления все норовит устроить своих родственников да знакомых, всюду протекции, без сильной бумажки не поступишь, а ежели у кого есть бумажка, так его сразу берут, нужен он или не нужен.

Особенно волновались два преданных делу работника — длинный Хрущов и маленький Таскин.

— Вы посмотрите, товарищи, — кричал Хрущов членам комиссии, — посмотрите, сколько одних столов! И все, что здесь сидят, — пятьдесят процентов по протекции: то родственники, то знакомые, то по запискам от важных лиц. Вот как соблюдается режим экономии, вот как расходуются народные деньги!

Служащие ходили испуганные, ожидая сокращений.

⁵ Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент : практикум : учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования. — 5-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2016 — 304 с

— Поддерживайте! — говорили им члены правления. — А то если нас прогонят, то и вы все полетите.

И служащие согласились поддерживать, так как каждому пить-есть надо.

— Поддерживайте! — кричали служащим Хрущов и Таскин. — Если мы старое правление свалим, то наладим дело с одной прибылью без дефицита, и в благодарность за помержку из вас ни-кого не уволим, так как производство будет расширено.

И служащие согласились поддерживать, так как пить-есть каждому надо.

Старое правление было смещено, и назначение получили Хрущов и Таскин.

На другой день к ним пришел делопроизводитель и сказал:

— Товарищи, моя сестра была нагло уволена прежними арапами. Необходимо восстановить справедливость, принять ее обратно.

— Где она? Давай сюда, — сказал Хрущов.

И, когда пришла сестра делопроизводителя, Хрущов привел ее в канцелярию и сказал:

— Вот жертва произвола прежних арапов, которые в учреждении завели кумовство и увольняли работников, не имевших сильной протекции. Предоставляю ей место с повышением.

Раздались дружные аплодисменты.

Потом к Таскину и Хрущову стали приходиться их родственники и знакомые. Они, даже не заходя в правление, сначала ходили по учреждению и с интересом осматривали его, как осматривают дом, доставшийся по наследству.

Но когда Хрущов и Таскин говорили им, что не могут их взять на службу, они обижались и говорили:

— Хорош родственник, помнит о своих родных, нечего сказать. Пока мы ему были нужны, так он около нас околачивался, а теперь нос задрал и сделать для нас ничего не хочет. А почему же сестру делопроизводителя взял? Чужих устроить можно, а своих нельзя,

Потом к Хрущову пришли родственники жены, сначала отказал им. А дома — надутые физиономии и целый скандал. Пришлось двоих взять.

Когда этих взял, тогда к Таскину пришли три родственника и при его отказе указали на то, что Хрущов ведь взял своих родственников, почему же он не может?

Пришлось скрепя сердце взять и этих троих.

Потом пришли с записками от важных лиц. Им отказали. Но они сказали, что, почему им отказывают, а своих родственников принимают?

Пришлось взять и этих. Потому что, если им отказать, сам недолго продержишься. А пить и есть надо.

А потом в правление пришел делопроизводитель и сказал:

— Как же нам быть-то?

— А что?

— Да столов не хватает.

— А, черт... ну, посадите по два человека за стол.

— Какой там — по два, когда уж в иных местах по три сидят. Такая скученность, что дышать нечем. Ведь люди по шести часов в учреждении сидят.

— Может быть, поубавить немного? Ведь тут много родственников прошлого правления.

— Неудобно... Они же на нашей стороне были. Лучше столов еще заказать, кстати, столяры тут внизу толкуются, точно святым духом учуяли, что пожива им будет,

В правление вбежал Таскин и торопливо сказал:

— Черт возьми, вот положение, ей-богу! Надо еще одного человека устроить. Ну, прямо, понимаешь, сил никаких нет! Им тол-куешь, что невозможно, что учреждение — это не вотчина, деньги не мои, а народные, — нет, они знать не хотят. Да еще намекают на то, что свинью мне подложат, заметочку в газеты дадут. Что тут делать?

— Что делать? Придется взять, — сказал Хрущов. — Хорошему человеку отказать можно, а вот таким сволочам — опасайся. А чтобы штатов не раздувать, придется отдавать ему сдельно.

— Да ведь этак вдвое дороже выйдет!

— И втрое заплатишь, по крайней мере, расход в другую статью можно перевести. А то что же у нас на один штат-то сколь-ко выходит! И так вон столярам сейчас целый подряд на столы дали. И ради этого плана производство пришлось расширить. Хорошо его на бумаге расширить, а как на деле будем расширять — неизвестно.

А между тем уже начиналось брожение. Почти открыто кричали, что это не учреждение, а какая-то вотчина, что правление принимает на службу своих родственников и по разным записочкам, от ворот, а через биржу труда поступить и думать нечего. ,,

Разговор этот подняли те, кому было отказано. Его поддержали те, кто оказался обиженным. В особенности сильно волновались три преданных делу работника — Сутцев, Ласкин и Шмидт.

И когда столяры привезли столы к учреждению, они кричали, показывая на столы из окна:

— Вот как расходуются народные деньги! И все это для кого? Все для своих протеже. А моего брата вышвырнули в два счета, человека, который за них же стоял. Посмотрите на склады, сколько там народу: заведующий, да еще при нем заместитель, да два бухгалтера, да две машинистки, да три счетовода, да два курьера! Да еще мы знаем, что сверху штата напихано, работа сдельно отдается,.. Поддерживайте, мы их к черту спихнем.

— Что же, мы вас поддержим, а вы потом половину из нас прогоните?

— Мы боремся не с вами, а с заправилами, которые мотают народные деньги.

— Тогда — другое дело.

Делу дан был ход. Приехали комиссии. Стали проверять. Оказалось, катастрофическое положение: рассчитано было прибыли на семьсот тысяч, а оказалось убытку на те же семьсот тысяч.

— В точку!... Как при прежних, только цифры больше... Копей-ка в копейку подгоняет. Ну, прямо нечистая сила работает. А мы уж под будущую прибыль триста тысяч заняли. Дом, что ли, на нехорошем месте стоит, черт его знает, в чем тут дело...

— Нет, тут не в месте дело, — кричали Суцев, Ласкин и Шмидт, — а в том, что деньги народные. Кабы они на свои деньги дело вели, так небось не набрали бы столько народу, а из каждого бы последний сок выжимали. А раз деньги народные — вали и свата, и брата, и записочников. Тут миллион чистой прибыли должно быть, а у них семьсот тысяч убытку. Да и как убытку не быть — и автомобиль у них, и командировки черт ее знает куда, и чего только нет. Одним словом, народные деньги. Поддерживайте, надо изжить эту заразу!

Через неделю были назначены перевыборы правления. Все отмечали безусловную правоту и мужество выступавших Суцева, Ласкина и Шмидта и возмущались запутанными объяснениями прежних арапов и раздутыми штатами.

А внизу, прячась от проходивших по лестнице, толклись почему-то столяры и поглядывали наверх, где производились перевыборы.

— Вы чего тут собрались? — просил швейцар.

— Так... ожидаем...».

Вопросы:

1. Согласны ли вы с тем, что за прошедшие десятилетия на отечественных предприятиях [организациях] немного изменилось в части «раздутых штатов»?
2. В чем, по вашему мнению, состоит основная причина такого положения?
3. Свидетельствует ли данная ситуация о неудовлетворительной работе российских менеджеров, либо существуют обстоятельства объективного характера [например, невысокий уровень развития рыночной экономики, необходимость решения соци-альных проблем, профицит бюджета и т. д.)? Ответ аргументирует.

Тема. 8 Мотивация организационной деятельности.

Задание: Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью. Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год. Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 \$ после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции. На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Задание:

1. Предложите принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.
2. Предложить структуру пакета немонетарной мотивации.
3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?
4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

Тема. 9 Контроль в системе управления организацией.

Задание: Контроль - это функция управления. Какие особенности имеет данная функция управления? Объясните смысл следующих связей:

- «контроль → планирование»;
- «контроль → организация»;
- «контроль → мотивация».

Тема. 10 Поведенческие аспекты менеджмента.

Задание: В компании «Рейнбраун» работает 16 тыс. человек. При формировании кадровой стратегии на три года было принято решение об увеличении численности службы управления персоналом до 30 человек.

На заседании правления компании были выработаны следующие принципы управления персоналом:

- необходимо предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;
- руководитель должен не только ожидать от сотрудников выполнения работы, но и помогать им в соответствии с возможностями;
- знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;
- руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получать одобрение и удовлетворять свои потребности;
- оценки сотрудников должны быть справедливыми, отражать их сильные и слабые стороны, выявлять способности.

Работа компании с учетом сформированных принципов повышает требования к руководящему составу организации, на котором лежит основной груз реализации этих принципов. Основной задачей становится подбор на каждом уровне управления таких

руководителей, которые могли бы самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности.

Для обеспечения эффективной работы сотрудников руководителю необходимо своевременно и регулярно информировать сотрудников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или с ними лично; сообщать сотрудникам, в каких направлениях им следует повышать свою квалификацию; способствовать росту профессиональной квалификации сотрудников.

При подборе специалистов на руководящие должности организация придерживается правила выбора из своих сотрудников. От руководителя требуется умение работать с людьми и разбираться в них.

Деятельность по управлению персоналом считается одной из главных функций руководства компанией, ее курирует заместитель председателя правления. Это связано с тем, что планированию расходов на персонал уделяется большое внимание и предусматривается учет количественных показателей и качественных ситуационных факторов.

Расходы на персонал делятся на основные и дополнительные. К основным относится оплата труда. Дополнительные включают комплекс расходов, охватывающих всю социальную сферу (жилье, пособия, медицинское обслуживание и многое другое), и расходов, связанных с управлением кадрами (отбор персонала, оценка и повышение его квалификации и т.д.)

Задание:

1. Опишите, в чем заключается руководящая роль персонала в компании.
2. Обозначьте роль руководителей всех уровней в управлении персоналом и требования к ним, сформулированные правлением компании.

Тема. 11 Руководство и лидерство.

Задание: В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что, прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

1. Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...» Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.
2. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть. При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение, и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.
3. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать. В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

4. Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Задание: Определите свою позицию по различным стилям в руководстве - какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

Тема. 12 Принятие и реализация управленческих решений.

Задание: Используя материалы лекции 11 (стр.123-129)⁶ составьте глоссарий, дополнив каждый термин еще одной характеристикой из любого источника.

Тема. 13 Организационные коммуникации.

Задание: Используя представленную ниже информацию, определите 10 факторов позитивно и 10 – негативно влияющих на качество и эффективность функционирования коммуникаций. Прокомментируйте свой выбор.

Факторы функционирования коммуникаций⁷:

Усложнение коммуникационных сетей, неформализованные контакты, высокая интенсивность, качество коммуникационных сетей, способность к моделированию межличностных особенностей собеседника, речевая коммуникация, недопонимание, эмпатия, неумение слушать, искренность, отставание слова от мысли, надежность, неформальность, пространственность организации, предвзятость, реакция, конструктивность, желательный ответ, сиюминутная критика, информация, домыслы, выдумки, тревоги, падение трудовой мотивации, умение слушать, расширение полномочий, коммуникативные барьеры: социальные, этнокультурные; психологические: невербальные моменты, конструктивность, неоправданность, специфичность, плохая коммуникабельность; пересмотр трудовых функций, оперативность информации, неблагоприятный психологический климат, замкнутость, дополнительные программы, поддержки, решительность, вздорность, позитивное отношение, открытость, слабая память, отсутствие обратной связи, неудовлетворенность в признании, стереотип восприятия, аморальность, текучесть, контроль руководства, изобретательность, надежность, готовность к восприятию, застенчивость, назойливость, несовместимость, лень, зло, беспомощность, эмоциональность, оборонительность, ожесточенность, самоуверенность, запуганность, неполнота восприятия, восторженность, семантика.

Тема. 14 Методы управления.

Задание: Методы управления дифференцируются по ряду признаков, но наибольшей популярностью обладает ранжирование методов 3 группы: экономические, административные (организационно-правовые) и социально - психологические методы. Заполните таблицу, путем приведения примеров по каждой группе методов (не менее 5 примеров для каждой группы)

Таблица – Примеры методов управления, реализуемых на предприятиях

№ п/п	Группа методов	Пример	Характеристика
-------	----------------	--------	----------------

⁶ Данилова А.С. Менеджмент [Электронный ресурс]: курс лекций для студентов всех форм обучения направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом / А. С. Данилова. - Красноярск: КРИЖТ ИрГУПС, 2019. - 178 с.

⁷ Деловые коммуникации (Практикум): Учебно-методический комплекс // <https://poisk-ru.ru/s51470t2.html>

	Например,		
1	Организационно-правовые	Должностные инструкции	Данные должностные инструкции учитывают особенности отрасли, и разработаны в соответствии с КТС и проф. стандартами
...			
n			

Тема. 15 Обеспечение эффективности менеджмента

Задание: Напишите эссе на тему «Эффективный менеджмент в условиях цифровизации»

3.4 Типовые контрольные задания по написанию конспекта

Темы конспектов, предусмотренных рабочей программой дисциплины:

Темы для изучения теоретического материала для самостоятельной работы студентов

№ п/п	Наименование задания	Количество часов для студентов отделения
		очного
1	Тема 1. Менеджмент как система управления организацией.	0,5
2	Тема 2. Ситуационные факторы менеджмента.	0,5
3	Тема 3. Эволюция управленческой мысли.	0,5
4	Тема 4. Изучение основных школ и подходов к изучению управленческой деятельности (менеджмента)	0,5
5	Тема 5. Функции менеджмента.	0,5
6	Тема 6. Планирование деятельности организации.	0,5
7	Тема 7. Организационные структуры управления.	0,5
8	Тема 8. Мотивация организационной деятельности.	0,5
9	Тема 9. Контроль в системе управления организацией.	0,5
10	Тема 10. Поведенческие аспекты менеджмента.	0,5
11	Тема 11. Руководство и лидерство.	0,5
12	Тема 12. Принятие и реализация управленческих решений.	0,5
13	Тема 13. Организационные коммуникации.	0,5
14	Тема 14. Методы управления.	0,5
	Тема 15. Обеспечение эффективности менеджмента	0,5
	Итого	8

Работа выполняется письменно и включает изучение и выполнение краткого конспекта по литературе, рекомендованной в методических указаниях к лекционным занятиям по данной дисциплине, освоение основных понятий и умение сделать выводы (Представлено в МУ для самостоятельной работы студентов, МУ для подготовки к лекционным занятиям).

3.5. Типовые тестовые задания

Компьютерное тестирование обучающихся по темам/разделам и дисциплине используется при проведении текущего знаний обучающихся.

Тест (педагогический тест) – это система заданий – тестовых заданий возрастающей трудности, специфической формы, позволяющая эффективно измерить уровень знаний,

умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся.

Тестовое задание (ТЗ) – варьирующаяся по элементам содержания и по трудности единица контрольного материала, минимальная составляющая единица сложного (составного) педагогического теста, по которой испытуемый в ходе выполнения теста совершает отдельное действие.

Фонд тестовых заданий (ФТЗ) по дисциплине – это совокупность систематизированных диагностических заданий – тестовых заданий (ТЗ), разработанных по всем тематическим разделам (дидактическим единицам) дисциплины (прошедших апробацию, экспертизу, регистрацию и имеющих известные характеристики) специфической формы, позволяющей автоматизировать процедуру контроля.

Типы тестовых заданий:

ЗТЗ – тестовое задание закрытой формы (ТЗ с выбором одного или нескольких правильных ответов);

ОТЗ – тестовое задание открытой формы (с конструируемым ответом: ТЗ с кратким регламентируемым ответом (ТЗ дополнения); ТЗ свободного изложения (с развернутым ответом в произвольной форме)).

Структура тестовых материалов по дисциплине

Индикатор достижения компетенции	Тема в соответствии с РПД/РПП (с соответствующим номером)	Содержательный элемент	Характеристика содержательного элемента	Количество тестовых заданий, типы ТЗ
ОПК-4.7 Формулирует и обосновывает организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	1.1. Менеджмент как система управления организацией	«Менеджмент» - аналог «управление». Тождественность понятий. Научные подходы к определению понятия «менеджмент».	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Научные подходы к определению понятия «менеджмент».	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Менеджер, его место в организации.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
	1.2 Ситуационные факторы менеджмента	Организация как объект управления.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
		Ситуационные переменные внутри организации Ситуационные факторы внешней среды.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ
Инструменты оценки ситуационных факторов.	Знание	2 – ОТЗ 2 – ЗТЗ		
	Умения	1 – ОТЗ 1 – ЗТЗ		

			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
1.3 Эволюция управленческой мысли	Исторические периоды развития теории и практики управления.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
	Основные подходы к развитию менеджмента.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
	Разнообразие моделей менеджмента.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
1.4 Изучение основных школ и подходов к изучению управленческой деятельности (менеджмента)	Школа научного управления. Административная школа управления.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
	Школа человеческих отношений и поведенческих наук. Школа науки управления.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
	Развитие отечественной управленческой мысли и формирование новой современной парадигмы управления		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
2.1 Функции менеджмента	Функций управления: понятия и классификация		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
	Основные функции (общие) менеджмента.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
	Специфические функции (конкретные) менеджмента.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
2.2 Планирование деятельности организации	Функция планирования: определение, характеристика места и значения в системе менеджмента.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
			Действия	1– ОТЗ

				1 – 3ТЗ	
	Элементы планирования: цели, стратегии, планы, сценарии, программы. Классификация видов планирования.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Определение стратегического планирования, его задачи. Организация стратегического планирования.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
2.3 Организационные структуры управления	Функция организации - определение, характеристика места и значения в системе менеджмента.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
	Организационное проектирование.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
	Организационные процессы: делегирование и распределение полномочий.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
2.4 Мотивация организационной деятельности	Функция мотивации: общее содержание/ Мотивация как движущая сила организационной деятельности. Определение функции мотивации.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
	Содержательные теории мотивации.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
	Процессуальные теории мотивации.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
2.5 Контроль в системе управления организацией	Функция контроля: определение, характеристика места и значения в системе менеджмента.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
	Организация контроля на современном предприятии, информационные системы контроля. Задачи контроля.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ		
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ		
		Действия	1– ОТЗ		

			1 – 3ТЗ	
	Виды контроля (предварительный, текущий, заключительный): общее содержание. Организация и осуществление процесса контроля. Регулирование как способ осуществления контроля.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
4.1 Поведенческие аспекты менеджмента	Управление персоналом - подсистема менеджмента.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
	Основные этапы развития теории и практики управления персоналом.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
	Персонал как объект управления.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
	4.2 Руководство и лидерство	Понятие руководства и его стили.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ
Классификация видов власти.		Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
Понятие лидерства. Управленческая решетка. Современные ситуационные модели лидерства		Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
3.1 Принятие и реализация управленческих решений		Понятие и содержание управленческого решения. Логика управленческого решения.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ
			Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ
			Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ
	Классификация и виды решений.	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
		Действия	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	
	Методы принятия управленческих решений. Требования, предъявляемые	Знание	2– ОТЗ 2 – 3ТЗ	
		Умения	1– ОТЗ 1 – 3ТЗ	

		к качеству управленческих решений.	Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
3.2 Организационные коммуникации	Роль информации. Процесс коммуникации.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
	Коммуникационные сети.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
	Коммуникационные стили.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
	5.1 Методы управления.	Принципы менеджмента.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ
				Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
				Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ
Организационно-правовые и экономические методы управления			Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
Социально-психологические методы управления			Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
5.2 Обеспечение эффективности менеджмента	Понятие и сущность эффективности менеджмента организации.		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
	Оценка эффективности менеджмента		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
	Система менеджмента		Знание	2– ОТЗ 2 – ЗТЗ	
			Умения	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
			Действия	1– ОТЗ 1 – ЗТЗ	
Итого				180 – ОТЗ 180 – ЗТЗ	

Полный комплект ФТЗ хранится в электронной информационно-образовательной среде КРИЖТ ИрГУПС и обучающийся имеет возможность ознакомиться с демонстрационным вариантом ФТЗ.

Образец типового варианта итогового теста, предусмотренного рабочей программой дисциплины

Тест содержит 20 вопросов, в том числе 10 – ОТЗ, 10 – ЗТЗ.
Норма времени – 45 мин.

1. Что понимается под менеджментом?

- а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства;
- б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации;
- в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.;
- г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений.

2. Группа взаимодействующих или взаимосвязанных элементов, которые действуют в соответствии с набором правил, образуя единое целое это

1. Среда организации — это.....

- а) это объективные ситуационные факторы, которые расположены внутри организации, которые непосредственно влияют на деятельность организации и контролируются ею.
- б) это объективные ситуационные факторы, окружающие организацию в обществе, то есть внешне, и к которым она должна приспособиться.
- в) это объективные ситуационные факторы, окружающие организацию в обществе, которые влияют на деятельность организации (т.е. на ее внутреннюю среду) и на которые организация также может влиять.
- г) это объективные ситуационные факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации.

4 Соотнесите между собой управленческие революции и этапы развития управленческой мысли

- 1. религиозно-коммерческая, производственно-строительная, светско-административная
- 2. бюрократическая, информационная
- а. донаучный этап
- б. научный

5. Правильно расставьте последовательность управленческих революций

- 1. религиозно-коммерческая
- 2. бюрократическая
- 3. светско-административная
- 4. информационная
- 5. производственно-строительная

6. Соотнесите между собой теоретика и школу менеджмента

- 1. Тейлор
- 2. Файоль
- 3. Мэйо
- а. школа научного управления
- б. школа человеческих отношений

в. административная школа

7. Правильно расставьте последовательность возникновения школ менеджмента

1. административная школа
2. школа человеческих отношений
3. школа научного управления
4. количественная школа

8. Соотнесите между собой термин и его характеристику

1. вид управленческой деятельности, связанный: с определением целей управляемой системы, с поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей, с формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей
2. вид управленческой деятельности, связанный с побуждением себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации
3. это вид управленческой деятельности, который фиксирует состояние объекта управления в заданные моменты времени с поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей
 - а. планирование
 - б. мотивация
 - в. контроль

9. Правильно расставьте последовательность цикла менеджмента

1. контроль
2. организация
3. планирование
4. мотивация

10., как функция менеджмента — это процесс подготовки к изменениям и овладения неопределенности путем формирования будущих вариантов действий

11. Общий, недетализированный план, охватывающий длительный период времени, способ достижения общеорганизационной цели организации – это ...

12. — это это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

13. Процесс деления организации на подразделения – это.....

14. Вид управленческой деятельности, связанный с побуждением себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации – это.....

15. Вид управленческой деятельности, который фиксирует состояние объекта управления в заданные моменты времени с поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей – это.....

16. — это модели поведения менеджеров, использования ими власти над людьми, поддержания взаимоотношений с руководителями и подчиненными.

17. Лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, пользующееся большим, признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия– это.....

18. Важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач – это.....

19. Методы менеджмента — это.....

- а) способы реализации функций менеджмента.
- б) процесс подготовки к изменениям и овладения неопределенности путем формирования будущих вариантов действий.
- в) набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности.
- г) формирование задач предприятия

20. Экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации-это

3.6 Перечень теоретических вопросов к экзамену (для оценки знаний)

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».
2. Условия и предпосылки развития менеджмента. Эволюция теорий менеджмента
3. Проблемы отечественного менеджмента.
4. Менеджмент в сфере производства.
5. Менеджмент в сфере услуг.
6. Менеджмент на транспорте
7. Принципы менеджмента
8. Сущность и состав методов менеджмента.
9. Понятие и сущность эффективности менеджмента организации
10. Система менеджмента
11. Организация: сущность и признаки, виды
12. Организационные структуры управления
13. Цели организации и их характеристики.
14. Внутренняя среда организации
15. Внешняя среда организации
16. Методы оценки внешней среды организации
17. Методы оценки внутренней среды организации
18. Функций управления: понятия и классификация.
19. Основные функции (общие) менеджмента
20. Специфические функции (конкретные) менеджмента
21. Функция планирование: общее содержание
22. Стратегическое планирование
23. Tактическое и оперативное планирование
24. Функция организации: общее содержание
25. Организационное проектирование
26. Организация процесса работы
27. Функция мотивации: общее содержание
28. Содержательные теории мотивации
29. Процессуальные теории мотивации\
30. Функция контроля: общее содержание
31. Организация и осуществление процесса контроля
32. Регулирование как способ осуществления контроля
33. Координация как функция менеджмента

34. Понятие и содержание управленческого решения. Классификация и виды решений
35. Логика управленческого решения
36. Методы принятия управленческих решений
37. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.
38. Роль информации
39. Процесс коммуникации
40. Коммуникационные сети
41. Коммуникационные стили
42. Лидер и менеджер
43. Концепции лидерства
44. Стили руководства
45. Управление конфликтами
46. Концепции организационной культуры
47. Развитие организационной культуры
48. Управление организационной культурой
49. Национальное в организационной культуре
50. Цели изменений
51. Принципы проведения изменений
52. Модели изменений
53. Преодоление сопротивления и методы проведения изменений

3.7 Перечень типовых практических заданий к экзамену (для оценки умений, навыков и (или) опыта деятельности)

1. Штатное расписание ООО «Мир» на 1 января 2019 года

п/п	Наименование должности	Кол-во штатных единиц	Месячный должностной доклад (на 1 шт.ед.), руб.	Итого зарплата, руб.
1.	Генеральный директор	1	116000	
2.	Заместитель директора по экономике	1	78000	
3.	Заместитель директора по производству	1	78000	
4.	Главный бухгалтер	1	710000	
5.	Кассир	2	45000	
6.	Мастер участка	2	47000	
7.	Бригадир	2	45000	
8.	Рабочие	10	34000	
	Итого			

Задание:

- Заполнить таблицу
- Составить линейную организационную структуру управления ООО «Мир»
- Составить пирамиду «Уровни управления»
- Рассчитать фонд заработной платы организации на 1 января 2019 г.
- Рассчитать фонд заработной платы управленческого персонала организации на 1 января 2019

2. Сформулировать миссию развлекательно комплекса «Луч». Постройте дерево целей, если известно, что всего 2 общих целей, внедрение нового вида услуг и повышение конкурентоспособности предоставляемых услуг. Произвести ранжирование целей по содержанию и уровню. Сделайте вывод.

3. Кейс. Фирма «Вискас»

В 1991—1992 гг. австрийская фирма «Вискас», занимавшая около 20% отечественного рынка консервов для кошек, стала терять популярность. Более молодые фирмы начали теснить ее за счет более низких цен при довольно высоком качестве товара. Для проведения прямой рекламной кампании фирма «Вискас» запланировала собрать следующую информацию:

- адреса владельцев кошек;
- клички и возраст кошек;
- сведения о кормах, которые предпочитают кошки;
- о весе корма, съедаемого кошкой за один раз;
- болезни кошек;
- необходимые справочные данные для владельцев кошек и др.

Организационное решение

Продавцам, работающим в отделах еды для кошек, были розданы бесплатные лотерейные билеты для вручения покупателям. Выигрыши вручались по домашнему адресу покупателя, который должен был заполнить на обратной стороне лотерейного билета купон с указанием ФИО и домашнего адреса, а также записать кличку кошки. За полгода было собрано около 170 тыс. адресов владельцев кошек. В течение следующего полугодия на условиях значительной скидки на консервы для кошек были собраны купоны с остальной интересующей фирму информацией.

Таким образом, за год фирма собрала подробнейшую информацию о кошках и их владельцах. На следующем этапе организационного решения фирма с учетом потребностей и привычек кошек посылала по соответствующим адресам подробные каталоги на рыбную, мясную и другую продукцию. Владельцам престарелых кошек предлагались ветеринарные и косметические услуги для их питомцев, а впоследствии — места на престижных кошачьих кладбищах.

В итоге фирма «Вискас» сохранила объемы продаж на традиционных для нее рынках, завоевала новые сегменты рынка и затраты на маркетинг окупилась сторицей. Этот вид рекламы — дальнейшее развитие традиций прямых почтовых предложений.

Задание

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

В таблице приведены описания процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий и процедур оценивания результатов обучения с помощью оценочных средств в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Задания реконструктивного уровня	Выполнение заданий реконструктивного уровня, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий
Задания творческого уровня	Выполнение заданий творческого уровня, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся во время практических занятий. Вариантов заданий по теме не менее пяти. Во время выполнения заданий пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
	Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему, количество заданий и время выполнения заданий
Конспект лекции	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока выполнения конспекта должен довести до сведения обучающихся тему конспекта и указать необходимую учебную литературу. Темы и перечень необходимой учебной литературы выложены в электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет. Конспект должен быть выполнен в установленный преподавателем срок. Конспекты в назначенный срок сдаются на проверку
Собеседование	Собеседование проводится на практическом занятии по теме, изученной на лекции. Во время собеседования пользоваться учебниками, справочниками, конспектами лекций, тетрадями для практических занятий разрешено. Преподаватель на лекции, предшествующей занятию проведения контроля, доводит до обучающихся: тему и примерные вопросы
Тест	Средство, позволяющее оценить знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности обучающегося по дисциплине. Преподаватель на последнем практическом занятии напоминает обучающимся, что они могут посмотреть перечень вопросов к тесту в ФОС, размещенном электронной информационно-образовательной среде КриЖТ ИрГУПС, доступной обучающемуся через его личный кабинет.

Для организации и проведения промежуточной аттестации (в форме экзамена) составляются типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы:

- перечень типовых вопросов для оценки знаний и умений;
- перечень типовых практических заданий к экзамену для оценки навыков и (или) опыта деятельности.

Перечень типовых вопросов и практических заданий разного уровня сложности к экзамену обучающиеся получают в начале семестра через электронную информационно-образовательную среду КриЖТ ИрГУПС (личный кабинет обучающегося).

Описание процедур проведения промежуточной аттестации в форме экзамена и оценивания результатов обучения

Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится путем устного собеседования по билетам. Билеты составлены таким образом, что в каждый из них включал в себя теоретические вопросы и практические задания.

Билет содержит: два теоретических вопроса для оценки знаний и два практических задания. Теоретические вопросы выбираются из перечня вопросов к экзамену; практические задания выбирается из перечня типовых практических заданий к экзамену.

Распределение теоретических вопросов и практических заданий по экзаменационным билетам находится в закрытом для обучающихся доступе. Разработанный комплект билетов (25 билетов) не выставляется в электронную информационно-образовательную среду КриЖТ ИрГУПС, а хранится на кафедре-разработчике ФОС на бумажном носителе в составе ФОС по дисциплине.

На экзамене обучающийся берет билет, для подготовки ответа на экзаменационный билет обучающемуся отводится время в пределах 40 минут. В процессе ответа, обучающегося на вопросы и задания билета, преподаватель может задавать дополнительные вопросы.

Каждый вопрос/задание билета оценивается по четырехбалльной системе, а далее вычисляется среднее арифметическое оценок, полученных за каждый вопрос/задание. Среднее арифметическое оценок округляется до целого по правилам округления.

Образец экзаменационного билета

 <p>20__ - 20__ уч. год</p>	<p>Экзаменационный билет № 1 по дисциплине «Менеджмент» 1 семестр</p>	<p>Утверждаю: Заведующий кафедрой «Управление персоналом» КриЖТ ИрГУПС _____/ Фамилия И.О.</p>																																																				
<p>1 Функция мотивации: общее содержание</p>																																																						
<p>2. Методы управления</p>																																																						
<p>3. Штатное расписание ООО «Мир» на 1 января 2019 года</p>																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>п/п</th> <th>Наименование должности</th> <th>Кол-во штатных единиц</th> <th>Месячный должностной доклад (на 1 шт.ед.), руб.</th> <th>Итого зарплата, руб.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9.</td> <td>Генеральный директор</td> <td>1</td> <td>116000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>10.</td> <td>Заместитель директора по экономике</td> <td>1</td> <td>78000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>11.</td> <td>Заместитель директора по производству</td> <td>1</td> <td>78000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>12.</td> <td>Главный бухгалтер</td> <td>1</td> <td>710000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>13.</td> <td>Кассир</td> <td>2</td> <td>45000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>14.</td> <td>Мастер участка</td> <td>2</td> <td>47000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>15.</td> <td>Бригадир</td> <td>2</td> <td>45000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>16.</td> <td>Рабочие</td> <td>10</td> <td>34000</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Итого</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	п/п	Наименование должности	Кол-во штатных единиц	Месячный должностной доклад (на 1 шт.ед.), руб.	Итого зарплата, руб.	9.	Генеральный директор	1	116000		10.	Заместитель директора по экономике	1	78000		11.	Заместитель директора по производству	1	78000		12.	Главный бухгалтер	1	710000		13.	Кассир	2	45000		14.	Мастер участка	2	47000		15.	Бригадир	2	45000		16.	Рабочие	10	34000			Итого							
п/п	Наименование должности	Кол-во штатных единиц	Месячный должностной доклад (на 1 шт.ед.), руб.	Итого зарплата, руб.																																																		
9.	Генеральный директор	1	116000																																																			
10.	Заместитель директора по экономике	1	78000																																																			
11.	Заместитель директора по производству	1	78000																																																			
12.	Главный бухгалтер	1	710000																																																			
13.	Кассир	2	45000																																																			
14.	Мастер участка	2	47000																																																			
15.	Бригадир	2	45000																																																			
16.	Рабочие	10	34000																																																			
	Итого																																																					
<p>Задание:</p>																																																						
<ul style="list-style-type: none"> • Заполнить таблицу • Составить линейную организационную структуру управления ООО «Мир» • Составить пирамиду «Уровни управления» • Рассчитать фонд заработной платы организации на 1 января 2019 г. 																																																						
<p>Рассчитать фонд заработной платы управленческого персонала организации на 1 января 2019</p>																																																						
<p>4. Сформулировать миссию развлекательно комплекса «Луч». Постройте дерево целей, если известно, что всего 2 общих целей, внедрение нового вида услуг и повышение конкурентоспособности предоставляемых услуг. Произвести ранжирование целей по содержанию и уровню. Сделайте вывод.</p>																																																						